



## Andrzej Chodyński

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

# Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego

## Wprowadzenie

Pojęcie interesariuszy organizacji jest dosyć szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Ewolucję poglądów w tym zakresie oraz typologię interesariuszy zawiera m.in. monografia *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*<sup>1</sup>. Współcześnie dosyć szeroko omawiana jest także rola organizacji non profit, jako interesariuszy przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. W wyjściowym modelu R. Edwarda Freemana jako interesariuszy wymienia się: właścicieli, klientów, dostawców, pracowników, konkurentów, rząd-administrację oraz społeczność<sup>3</sup>. Współcześnie rozpatruje się nie tylko interesariuszy przedsiębiorstwa, ale faktycznie każdej organizacji, w tym także organizacji non profit. W przypadku tych ostatnich istotne są poglądy wskazujące na fakt, że identyfikacja interesariuszy powinna wykraczać poza związki ekonomiczne, co ma znaczenie np. przy wskazywaniu grup o charakterze lokalnym<sup>4</sup>. Szerzej problematykę interesariuszy, z nastawieniem na organizacje non profit,

<sup>1</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011.

<sup>2</sup> M. Huczek, *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Kraków 2013, s. 33–57.

<sup>3</sup> R.E. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston 1984.

<sup>4</sup> A. Crane, T. Ruebottom, *Stakeholder theory and social identity: rethinking stakeholder identification*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 102, No. 1, s. 77–87.

zaprezentowała Maria Inha<sup>5</sup>. Tworzone są także propozycje interesariuszy dla sektora publicznego<sup>6</sup>.

Siła interesariuszy zależy od posiadanych przez nich atrybutów. Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności zaspokajają żądania interesariuszy posiadających wszystkie atrybuty. Są nimi: władza, legitymizacja i pilność. Władza (siła; *power*) oparta jest na zależności ekonomicznej lub politycznej. Legitymizacja (*legitimacy*), opiera się o system norm, wartości i przekonań. Z kolei pilność (natarczywość; *urgency*) wiąże się z wymaganym czasem reakcji na roszczenia (żądania) interesariuszy<sup>7</sup>. Siła interesariuszy może przybierać charakter wymuszający (*coercive*), normatywny (*normative*) i oparty o praktyczność (*utilitarian*)<sup>8</sup>. Warto zwrócić uwagę, że aspekty pilności, ale również charakteru wymuszającego mogą mieć szczególne znaczenie w kwestiach bezpieczeństwa organizacji i występujących zagrożeń, powodujących kryzys pozaekonomiczny.

Dla niektórych organizacji szczególne znaczenia ma kwestia bliskości (głównie geograficznej) interesariuszy. Sytuacja taka będzie mieć miejsce w przypadku różnego typu kataklizmów o lokalnym charakterze, np. w przypadku klęsk żywiołowych, bądź cywilizacyjnych. Wówczas, z punktu widzenia bezpieczeństwa, znaczenie ma rozumienie pojęcia bliskości jako atrybutu interesariusza (*proximity*)<sup>9</sup>. W literaturze wyróżnia się bliskości o różnym charakterze: geograficznym, poznawczym, społecznym, czy instytucjonalnym<sup>10</sup>. Można się także spotkać z podziałem na bliskość geograficzną (odnosi się do przestrzeni geograficznej i wymiaru społecznego), przemysłową (charakteryzuje ją podobieństwo i/lub komplementarność technologiczna), kulturową (związaną z podobieństwem wartości, postaw i norm), organizacyjną (odnosi się do podobieństwa zasad koordynacji działań) i instytucjonalną. W przypadku tej ostatniej uczestnicy wspólnoty wykorzystują te same reguły postępowania. Patrycja Klimas opisuje także pojęcie bliskości relacyjnej poprzez scharakteryzowanie liczby, częstotliwości i jakości występujących relacji<sup>11</sup>. Dla potrzeb rozważań w niniejszym opracowaniu warto podkreślić znaczenie wspólnoty kulturowej – bezpieczeństwo może być bowiem ważnym elementem kultury organizacyjnej i wyznawanych wartości. Określane są także czynniki charakteryzujące społeczność (*community*), obejmującą zarówno pojedynczych obywateli, jak i grupy obywateli, reprezentujących określone

<sup>5</sup> M. Inha, *Stakeholder relationships in a non-profit network organization. Case: European Business Ethics Network*, University of Tampere, School of Management, 2015, <https://tampub.uta.fi/.../GRADU-1438161442.pdf> [dostęp: 28.11.2015].

<sup>6</sup> E.W. Mainarders, H. Alves, M. Raposo, *A model for stakeholder classification and stakeholder relationship*, „Management Decision” 2012, Vol. 50, No. 10, s. 1861–1879; według tych autorów interesariusze sektora publicznego to regulatorzy, interesariusze zależni, pasywni, partnerzy, kontrolujący oraz, jakby obok tego podziału, *non-stakeholder* (bez oddziaływań).

<sup>7</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886.

<sup>8</sup> A. Etzioni, *Modern organizations*, Englewood Cliffs 1964.

<sup>9</sup> C. Driscoll, M. Starik, *The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 49, No. 1, s. 55–73.

<sup>10</sup> R. Boschma, *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1, s. 61–74.

<sup>11</sup> P. Klimas, *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 16–20.

interesy, mianowicie: geograficzny, interakcje i tożsamość. O czynniku geograficznym związanym z terytorium dyskutuje się, gdy nie występują interakcje między obywatelami. Interakcje, związane z relacjami społecznymi, mogą, lecz muszą odnosić do konkretnego miejsca. Z kolei tożsamość nie jest związana z fizyczną lokalizacją, lecz odnosi się do poczucia przynależności opartej o wiarę, wartości lub doświadczenie<sup>12</sup>.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa organizacji biznesowej należy rozważyć sytuacje stabilnego jej rozwoju oraz sytuacje kryzysowe. Sytuacja kryzysowa może się przejawiać jako kryzys ekonomiczny i pozaekonomiczny. Pojawienie się sytuacji kryzysu pozaekonomicznego, związanego z różnego typu kataklizmami, czy działaniami terrorystycznymi, oznacza zmianę znaczenia (roli) i oddziaływania poszczególnych interesariuszy. Na znaczeniu zyskują m.in. organizacje związane z zapewnieniem bezpieczeństwa, ale także wsparcie społeczności lokalnej dotyczące działań zapobiegających np. skutkom zjawisk powodziowych. Skokowo na znaczeniu mogą zyskiwać np. media. Ważna może być rola organizacji typu: wspólnoty mieszkaniowe, rady osiedlowe czy rady parafialne. Zmieniać się może rola i znaczenie np. organizacji non profit, wspierających podmiot gospodarczy w warunkach narastającego kryzysu pozaekonomicznego. Interesujące mogą być zabiegi podmiotu gospodarczego, chcącego uzyskać wpływ na zachowanie organizacji non profit poprzez działania o charakterze wspierającym (donatorskim), np. dla kształtowania odpowiedniego poziomu świadomości społecznej, co może owocować w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego. Chciałbym zwrócić uwagę na szczególną rolę interesariuszy przedsiębiorstwa w sytuacji tego typu kryzysu, jakimi są partnerzy w łańcuchach dostaw, czy wsparcie lojalnych klientów, którzy będą chcieli kupować zwiększoną ilość produktów po likwidacji skutków kryzysu pozaekonomicznego u producenta. Ważne będą także zachowania organizacji pozarządowych, np. prokonsumenckich, które będą namawiać do zakupów po kryzysie, w oparciu o wspólną wartość, jaką stanowi solidarność interesariuszy z przedsiębiorstwem. Felicjan Byłok, omawiając konsumencką innowacyjność społeczną, zwraca uwagę, że innowacja społeczna (działanie lub produkt) powinna spełniać trzy kryteria: nowości, odpowiadania na potrzeby społeczne i tworzenia nowych wartości społecznych. Jako konsumpcyjne innowacje społeczne wskazywane są kooperatywy konsumenckie, wspólnoty konsumenckie, ruchy konsumenckie, prosumpcja (klient uczestniczy aktywnie w wytwarzaniu produktu, np. na etapie jego projektowania). Konsumpcyjne innowacje społeczne cechują się stosunkowo wysokim poziomem świadomości konsumenckiej, wiążąc ją z wartościami odpowiedzialności społecznej<sup>13</sup>. Tego typu świadomość może towarzyszyć aktywności na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa lub działań po wystąpieniu zagrożeń.

Analiza interesariuszy i tworzenie map relacji z interesariuszami musi mieć charakter dynamiczny i obejmuje możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowych. Także na taką okoliczności powinny być przygotowywane znane macierze oceny oddziaływań interesariuszy (np. metoda Vestera)<sup>14</sup>, lub np. propozycja macierzy siły

<sup>12</sup> F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, No. 2, s. 297–318.

<sup>13</sup> F. Byłok, *Innowacje społeczne w konsumpcji – moda czy trend długookresowy*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 10, s. 10–16.

<sup>14</sup> A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Kraków 2007, s. 54–65.

wpływu i poziomu zainteresowania interesariuszy, autorstwa Gerry Johnson i Kevan Scholes<sup>15</sup>, szerzej skomentowana w monografii Marka Lisińskiego<sup>16</sup>. Analiza macierzy prowadzi do wniosku, że minimum wysiłku należy poświęcać organizacjom o niskiej sile wpływu i niskim poziomie zainteresowania. Interesariuszy o wysokiej sile wpływu i niskim poziomie zainteresowania należy informować o sytuacji organizacji. Podkreśla się w szczególności znaczenie kluczowych interesariuszy, o wysokiej sile wpływu oraz wysokim poziomie zainteresowania. W przypadku interesariuszy o wysokim poziomie zainteresowania i niskiej sile wpływu należy podtrzymywać ich satysfakcję z kontaktów z organizacją.

Rozpatrując interesariuszy należy mieć na uwadze fakt, że to wobec nich organizacja zabiega o odpowiedni poziom legitymizacji (także mając na uwadze sytuacje kryzysowe), że oddziaływanie interesariuszy może mieć charakter synergiczny dla funkcjonowania organizacji, ale także dyssynergiczny (wywołany np. wyraźnym konfliktem interesów). Pojawianie się nagłych impulsów w otoczeniu organizacji może skłaniać do korzystania z incydentalnego/przedsiębiorczego podejścia do interesariuszy. Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi, w oparciu o krytyczny przegląd literatury przedmiotu, na możliwości wykorzystania współczesnego dorobku zarządzania interesariuszami do realizacji zachowań firm w sytuacji potencjalnego lub występującego kryzysu pozaekonomicznego. W szczególności zwraca się uwagę na dorobek związany ze współdziałaniem z interesariuszami wobec kwestii marketingowych, realizacji określonych wartości oraz kształtowaniem się przedsiębiorczości społecznej. W oparciu o prezentowany dorobek teoretyczny proponuje się w zarządzaniu organizacją w sytuacji kryzysowej uwzględnić modyfikację konfiguracji dotychczasowych i pojawiających się interesariuszy ujawniających swoje atrybuty wynikające z zaistniałej sytuacji. W opracowaniu uzasadniono tezę o słuszności rozpatrywania konfiguracji interesariuszy organizacji na wypadek kryzysu pozaekonomicznego, wychodząc poza grono dotychczasowych interesariuszy, nawet poza funkcjonujące organizacje w systemie bezpieczeństwa, szczególnie poprzez uwzględnienie organizacji non profit i nowy typ interesariusza, jakim jest przedsiębiorca społeczny mobilizujący do działania społeczność lokalną.

## Relacje z interesariuszami a bezpieczeństwo

W rozważaniach o zależnościach między zarządzaniem relacjami z interesariuszami a efektywnością organizacji zwraca się uwagę, że interesariusze mogą występować jako zmienna zależna, niezależna, pośrednicząca lub moderująca. Podejście do koncepcji interesariuszy, z punktu widzenia organizacji i interesariuszy, może przybierać postać normatywną, fiducyjną (służenie interesariuszom bez oczekiwania wzajemności), deskryptywną, instrumentalną (strategiczną, wskazując jakie czynniki zarządzania wpływają na wyniki przedsiębiorstw), ogólną (syntetyczną) oraz incydentalną/przedsiębiorczą. Podejście normatywne zajmuje się interpretacją funkcji

<sup>15</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring corporate strategy. Text and cases*, London 1999.

<sup>16</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.

organizacji względem społeczeństwa oraz interpretacją roli i praw odnośnie roszczeń interesariuszy. Interpretacją moralnego obowiązku organizacji wobec społeczeństwa oraz równości praw interesariuszy do wysuwania roszczeń zajmuje się podejście fiducyjne. Podejście deskryptywne opisuje cechy i zachowania z jednej strony organizacji wobec interesariuszy, a z drugiej – interesariuszy wobec organizacji. W podejściu instrumentalnym analizie poddaje się zależności: między zarządzaniem relacjami z interesariuszami a celami organizacji, ale także między strategią interesariusza i jej zdolnością dla realizacji jego oczekiwań. Skupienie się na organizacji i zarządzaniu relacjami z interesariuszami z jednej strony, a na roszczeniach interesariuszy z drugiej to podstawa podejścia ogólnego. Reakcja na szanse i zagrożenia organizacji, ale także wyprzedzanie oczekiwań interesariuszy wiąże się z podejściem incydentalnym<sup>17</sup>. Warto zwrócić uwagę na fakt, że bezpieczeństwo może być rozpatrywane z punktu widzenia wartości uznawanych przez interesariuszy.

W kontaktach ze społecznością lokalną, mając na względzie także aspekty bezpieczeństwa, można skorzystać z propozycji Gordon Liu i współpracowników odnośnie strategii korporacji wobec interesariuszy. Pojęcie społeczności (*community stakeholder*), akcentując słowo *community*, odnosi się do pojedynczych osób i organizacji występujących wewnątrz dużego obszaru, w którym działa biznes. Proponuje się tworzenie powiązań i systemów kulturowych takich jak rodziny (*families*), związki (*associates*) oraz grupy interesu. Wychodząc z prac Thomasa Donaldsona i Lee Prestona<sup>18</sup>, biorąc pod uwagę aspekty: deskryptywny, instrumentalny i normatywny oraz sugestie wykorzystania elementów kapitału społecznego – strukturalnego, kognitywnego (poznawczego) i relacyjnego, proponuje się następujące strategie (podejścia) wobec społeczności (*community stakeholders*):

- w oparciu o model deskryptywny i strukturalny kapitał społeczny: świadomość organizacyjna (*organizational awareness*);
- w oparciu o model deskryptywny i kognitywny kapitał społeczny: akceptacja organizacyjna (*organizational acceptance*);
- w oparciu o model deskryptywny i kapitał relacyjny: przewidywalność (odpowiedzialność, *accountability*);
- w oparciu o model instrumentalny i kapitał strukturalny: dostępność sieci (*network accessibility*);
- w oparciu o model instrumentalny i kapitał poznawczy: sieć współpracy (*network collaboration*);
- w oparciu o model instrumentalny i kapitał relacyjny: sieć lojalności (*network loyalty*);
- w oparciu o model normatywny i kapitał strukturalny: interakcje ze społecznością (*community interaction*);
- w oparciu o model normatywny i kapitał poznawczy: porozumienie ze społecznością (*community rapport*);

<sup>17</sup> I. Kozłowska, *Interesariusze jako zmienna w badaniach zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 1 (166), s. 73–90.

<sup>18</sup> T. Donaldson, L.E. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 65–91.

- w oparciu o model normatywny i kapitał relacyjny: kohezja (ze społecznością; *community cohesion*)<sup>19</sup>.

Wobec możliwości wystąpienia zagrożeń warto skorzystać z dorobku związanego z analizą interesariuszy. Wyrazić można pogląd, że organizacja powinna przygotowywać się na okres kryzysu, zakładając zmienność i nakładanie się ról interesariuszy. Tworząc mapę relacji z interesariuszami należy wskazać, którzy spośród nich są równocześnie np. pracownikami i aktywistami społeczności lokalnej, lub są pracownikami i członkami organizacji pozarządowych o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa (np. ochotnicze straże pożarne). Przydatna może być procedura analizy interesariuszy, na którą składają się: określenie interesariuszy (wybór interesariuszy, ustalenie hierarchii ich ważności), sprecyzowanie relacji interesariusze-organizacja (na bazie oczekiwań interesariuszy) oraz przygotowanie wniosków<sup>20</sup>. Faza analizy interesariuszy stanowi pierwszy etap w zarządzaniu relacjami. W dalszej kolejności wchodzimy w fazę rozwoju roszczeń społecznych, związaną z testowaniem koherencji oczekiwań interesariuszy z cyklem życia celów społecznych<sup>21</sup>. Zarządzanie relacjami z interesariuszami powinno objąć także formułowanie strategii zarządzania relacjami z kluczowymi interesariuszami, a także efektywne wdrożenie przyjętych strategii<sup>22</sup>. Mario Minoja formułuje pogląd, że zarządzanie interesariuszami (*stakeholder management*) stanowi integralną część kultury organizacyjnej<sup>23</sup>. Można wyrazić pogląd, że z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania w szczególności sposób powinno się podkreślać rolę tzw. kultury bezpieczeństwa organizacji.

W komunikowaniu się z interesariuszami warto wykorzystać doświadczenia z ewolucji modeli komunikacji społecznej, mianowicie przejście od strategii informowania interesariuszy (o charakterze jednostronnym), poprzez strategię odpowiadania interesariuszom (opartą o komunikowanie dwustronne asymetryczne), aż do strategii angażowania interesariuszy (jej podstawę stanowi dialog, oparty o komunikację symetryczną)<sup>24</sup>. Dyskusję przedsiębiorstwa z interesariuszami powinny cechować obustronność, lojalność i uczciwość<sup>25</sup>. Wiele uwagi w zarządzaniu interesariuszami poświęca się aktualnie interesariuszom, z którymi relacje mają charakter pozarynkowy. Tego typu relacje odnoszą się m.in. do społeczności lokalnej, instytucji rządowych i samorządowych, organizacji społecznych, mediów, instytucji międzynarodowych, szkół wyższych, opinii publicznej czy organizacji gospodarczych. Relacje te mogą odnosić się do formułowanych przez interesariuszy określonych idei adresowanych do

<sup>19</sup> G. Liu, T.Y. Eng, W.W. Ko, *Strategic direction of corporate community involvement*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, No. 3, s. 469–487.

<sup>20</sup> A. Kozina, *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 193–208.

<sup>21</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa 2009, s. 99.

<sup>22</sup> A. Chodyński, W. Huszлак, *Ecological security of a business and execution of corporate social responsibility assumptions*, „Ekonomika” 2014, Vol. 60, No. 4, s. 1–13.

<sup>23</sup> M. Minoja, *Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, No. 1, s. 67–82.

<sup>24</sup> I. Kuraszko, *Etyka w komunikowaniu społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa 2013, s. 154–164.

<sup>25</sup> J. Fassin, *Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, No. 1, s. 83–96.

przedsiębiorstw<sup>26</sup>. Można wyrazić pogląd, że prezentowane idee będą zawierać treści związane z bezpieczeństwem, na co wpływają zjawiska o charakterze katastrof naturalnych, cywilizacyjnych, czy aktów terrorystycznych.

Współdziałanie z interesariuszami może osiągać różne fazy: przystosowania (*accommodation*, wiąże się ono z większą akumulacją zasobów dla spełnienia potrzeb interesariuszy), poprzez uzgadnianie (sojusz, *alignment*, mając na uwadze cele organizacji) do ustępstw (wymiany, *trade-off*). Ostatnia faza odnosi się między innymi do czasu realizacji oczekiwań interesariuszy, przyjmując formę zachowań eksploracyjnych, bądź eksploatacyjnych. Brak predyktywności w zarządzaniu relacjami z interesariuszami prowadzi do relacji o charakterze adaptacyjnym. Predyktywność relacji prowadzi z kolei do strategii zarządzania relacjami, które uwzględniają m.in. planowanie lub realizowanie strategii wizjonerskiej, uwzględniającej nowych interesariuszy<sup>27</sup>. Z punktu widzenia zagadnień bezpieczeństwa czas reakcji może wymagać radykalnego skrócenia.

W literaturze przedmiotu opisywane są strategie związane z kolejnymi etapami zaangażowania i wzrostem zaufania między partnerami, w ramach współdziałania ze wspólnotą na tle realizacji założeń społecznej odpowiedzialności: strategia transakcyjna, strategia przejściowa (pośrednia) i strategia transformacyjna<sup>28</sup>.

Wykorzystać można dorobek zawarty w standardzie AA1000, opracowanym w Wielkiej Brytanii. Zakładając podejście procesowe i ciągłe doskonalenie ułatwia on tworzenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa z udziałem interesariuszy w oparciu o ideę społecznej odpowiedzialności biznesu i etykę biznesu. Ocenie społecznej i etycznej poddaje się m.in. procesy planowania (obejmujące także system wartości), rozliczania (zawierające m.in. aspekty oceny zaangażowania interesariuszy odnośnie celów i wartości organizacyjnych), audytu i raportowania, integracji działań oraz zaangażowania interesariuszy<sup>29</sup>. Znaczenie nowego podejścia do interesariuszy można rozpatrywać w oparciu o incydentalne/przedsiębiorcze podejście do interesariuszy, jako reakcja firmy na zagrożenia celów organizacji lub pojawiające się szanse. Rozpatrując z punktu widzenia interesariuszy uwzględnić należy wyprzedzanie ich oczekiwań<sup>30</sup>. Takie podejście może być wykorzystywane w realizacji koncepcji bezpieczeństwa organizacji w powiązaniu z interesariuszami. Istotną kwestią może być określenie m.in. ich ewentualnego wkładu w przypadku wystąpienia zagrożenia.

Jonathan Bundy i współpracownicy, zwracając uwagę na zmienność powiązań z interesariuszami, zaproponowali macierz o krawędziach opisanych przez ważność zależności z interesariuszami (*relationship*): zależność dla organizacyjnej tożsamości

<sup>26</sup> A. Szromnik, *Marketingowa koncepcja kreowania i rozpowszechniania idei – zarys strategii marketingowej*, cz. II, „Marketing i Rynek” 2013, nr 5, s. 2–9.

<sup>27</sup> M. Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3: *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, eds. G. Eweje, M. Perry, Bingley 2011, s. 221–239.

<sup>28</sup> F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *op. cit.*, s. 297–318; zdaniem tych autorów współdziałanie ze wspólnotą może odnosić się m. in. do rządu, organizacji III sektora, innych przedsiębiorstw (korporacji) i postaw (*community stance*). Obejmować może także realizację aliansów korporacji z organizacjami non profit (*non-profit corporate alliances*).

<sup>29</sup> J. Adamczyk, *Działania normalizacyjne w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 22–26.

<sup>30</sup> I. Kozłowska, *op. cit.*, s. 73–90.

(*identity*) oraz zależność w ujęciu strategicznym. Rozpatrywana jest wrażliwość (*reagowanie-responsiveness*) w układzie menedżment-interesariusze. Zakłada się, że firmy odpowiadają na specyficzne kwestie, formułowane przez interesariuszy. Opisano strategiczny proces poznania (*cognition*) wykorzystywanego przez menadżerów dla uwydatnienia tych kwestii. Dla zrozumienia kwestii dotyczących interesariuszy wykorzystano logikę ekspresyjną (*expressive*) i instrumentalną. W literaturze przedmiotu kwestie interesariuszy rozpatrywane są w kontekście tożsamości (*identity*) organizacji, kultury i emocjonalności. Tożsamość jest podnoszona m.in. w ujęciu powtarzających się interakcji pomiędzy menadżerami i interesariuszami<sup>31</sup>. Uzasadnionym może być pogląd, że bezpieczeństwo należałoby także rozpatrywać w nawiązaniu do tożsamości organizacyjnej. Tożsamość stanowi bowiem samookreślenie oraz sposób zachowania przedsiębiorstwa zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz<sup>32</sup>.

Zwraca się uwagę, że orientacja na interesariuszy wiąże się z aktywnymi działaniami na rzecz efektów dla jednego lub kilku interesariuszy, opierając się na świadomości członków organizacji, uwzględniając jej kulturę organizacyjną<sup>33</sup>. Interesariuszy w rozumieniu ludzkiego bytu (istnienia; *human beings*) rozpatrywać można w kontekście ich wiedzy, wartości, edukacji, doświadczenia, profilu osobistego i rodzinnego, czy przynależności grupowej. Określenie „wartość” (*value*) ma nie tylko odniesienie ekonomiczne, ale także intelektualne, organizacyjne i społeczne, materialne oraz niematerialne. *Human beings* wpływa na tożsamość w układzie firma/interesariusz (*firm/stakeholder identity*), a dalej – na percepcję w tworzeniu wartości firma–interesariusze (uwzględniając korzyści i ryzyko przy tworzeniu wartości). Percepcja ta prowadzi do wzajemnego kreowania wartości (*mutual value creation*)<sup>34</sup>.

Jacek Kamiński, omawiając koncepcję marketingu interesariuszy, wiąże ją z przejściem od wąskiej orientacji konsumenckiej, do zarządzania długotrwałymi relacjami i korzyściami dla wszystkich interesariuszy. Miękka postać marketingu interesariuszy podnosi kwestię skoncentrowania się na wszystkich interesariuszach i ich wpływem na zyski (wobec możliwości skoncentrowania się na interesariuszach docelowych). Twarda forma nie podnosi tej kwestii, najważniejsze jest bowiem uwzględnienie interesów społeczeństwa<sup>35</sup>. Można sformułować pogląd, że efekty dyskusji o orientacji na interesariuszy, uwzględniając wpływ kultury organizacyjnej i dorobek współczesnych koncepcji marketingowych, mogą być wykorzystane na rzecz zaangażowania interesariuszy w kwestie bezpieczeństwa organizacji, w kontekście realizacji interesów społecznych.

Kolejną koncepcją, przydatną przy rozpatrywaniu zagadnienia bezpieczeństwa organizacji, są poglądy o wykorzystaniu myślenia systemowego. Zwraca się bowiem

<sup>31</sup> J. Bundy, C. Shropshire, A.K. Buchholtz, *Strategic cognition and issue salience: toward an explanation of firm responsiveness to stakeholders concerns*, „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 3, s. 352–376.

<sup>32</sup> M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, Warszawa 2000.

<sup>33</sup> O.C. Ferrell, T.L. Gonzales-Padron, G.T.M. Hult, I. Maignan, *From market orientation to stakeholder orientation*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2010, Vol. 29 (spring), s. 93–96.

<sup>34</sup> S. Sachs, E. Rühli, *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society*, Cambridge University Press, 2011.

<sup>35</sup> J. Kamiński, *Stakeholder marketing – w poszukiwaniu nowej roli marketingu w przedsiębiorstwie, gospodarce i społeczeństwie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 6, s. 2–12.



uwagę, że w jego ramach istnieje możliwość całościowego spojrzenia na proces tworzenia wartości. Tego typu myślenie zapoczątkowywane jest zidentyfikowaniem liczących się interesariuszy oraz występujących pomiędzy nimi powiązań. W oparciu o analizę sieci interesariuszy podkreśla się fakt, że zachowania interesariuszy są z sobą powiązane (bezpośrednio lub pośrednio) i że należy odejść od traktowania sieci interesariuszy jedynie jako sumy dwustronnych relacji przedsiębiorstw z konkretnymi interesariuszami. Wskazuje się, że zaspokajanie potrzeb jednej grupy będzie wpływać na relacje z pozostałymi. Rozpatruje się fakt, że wartość którą uzyskuje jeden interesariusz może być inna niż oferowana drugiemu interesariuszowi<sup>36</sup>.

Na uwagę zasługuje kluczowa rola organizacji pozarządowych w zarządzaniu kryzysowym, które stanowi główny system na rzecz ochrony ludności. Do najważniejszych organizacji pozarządowych, działających na rzecz bezpieczeństwa, można zaliczyć: Ochotnicze Straże Pożarne, Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe oraz Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe. Ponadto wskazuje na inne organizacje o charakterze społecznym, które mogą być wykorzystane w sytuacjach kryzysowych: Polski Czerwony Krzyż, Związek Strzelecki Strzelec OSW oraz Związki Harcerskie. Podkreśla się ich rolę m.in. w fazie zapobiegania kryzysu w zakresie działalności prewencyjnej i edukacyjnej. Tylko część spośród organizacji pozarządowych (m.in. ze względu na wykształcenie i specjalistyczne wyposażenie) może uczestniczyć w fazie przygotowania, a w szczególności w fazie reagowania. W ostatnim etapie kierowania w sytuacjach kryzysowych, w fazie odbudowy, organizacje społeczne mogą pełnić istotną rolę w dotarciu do potrzebujących oraz w podziale materiałów dla tych poszkodowanych<sup>37</sup>.

Dla zapewnienia bezpieczeństwa istotną rolę odgrywać może dorobek dotyczący przedsiębiorczości społecznej. Tego typu przedsiębiorczość różni się od przedsiębiorczości o charakterze komercyjnym tym, że jest bardziej nakierowana na kreowanie wartości, niż ich zdobywanie (zawłaszczanie)<sup>38</sup>.

## Interesariusze wobec koncepcji przedsiębiorczości społecznej i legitymizacji na rzecz bezpieczeństwa

W niniejszym opracowaniu sformułowany został pogląd, że potencjalni interesariusze mogą się ujawniać w ramach działań związanych z przedsiębiorczością społeczną. Interesujące są rozważania dotyczące przedsiębiorczości społecznej (*social*

<sup>36</sup> B. Hillebrand, P.H. Driessen, O. Koll, *Stakeholder marketing, Theoretical foundations and required capabilities*, „Journal of Academy of Management Science” 2015, Vol. 43, No. 4, s. 411–428.

<sup>37</sup> J. Trocha, *Działalność organizacji pozarządowych na rzecz systemu zarządzania kryzysowego Rzeczypospolitej Polskiej*, „Obronność. Zeszyty Naukowe” 2014, nr 4 (12), s. 105–116; autor zwraca uwagę, że Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku (Dz.U. z 2014 r., poz. 1118, art. 3) wskazuje, że organizacje pozarządowe współpracują z ministrem właściwym do spraw wewnętrznych w realizacji zadań odnośnie porządku i bezpieczeństwa publicznego, ratownictwa i ochrony ludności, a także pomocy dla ofiar klęsk żywiołowych, katastrof, konfliktów zbrojnych i wojen, zarówno w kraju, jak i za granicą.

<sup>38</sup> A. Afagonow, *Toward a positive theory of social entrepreneurship. On maximizing versus satisficing value capture*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 125, No. 4, s. 709–713.

*entrepreneurship*), jako alternatywnej drogi realizacji biznesu. Wiąże się ona z kreowaniem przedsięwzięć biznesowych dla realizacji celów społecznych, ale odnosi również do kwestii złagodzenia/zmniejszenia problemów społecznych lub niedostatków rynku. Prowadzi ona do generowania wartości społecznych. Jej realizacja powinna jednak uwzględniać konieczność zachowania dyscypliny finansowej, innowacji i ograniczeń (uwarunkowań) sektora biznesu prywatnego (*private sector*)<sup>39</sup>. Przedsiębiorczość społeczna jest także rozpatrywana, jako aktywność przedsiębiorcza, z wbudowanymi celami społecznymi. Podkreśla się przy tym, że dotychczasowa dychotomia między wartościami ekonomicznymi i społecznymi powinna ulec zatarciu<sup>40</sup>. Przedsiębiorczość społeczna opiera się o identyfikowanie szans (*opportunity*) dla poprawy dobrobytu społecznego, jest rozpatrywana także jako innowacyjne wykorzystanie i kombinację zasobów w celu realizacji szans (*opportunities*) dla katalizowania zmian społecznych i/dedykowanych na rzecz tych potrzeb<sup>41</sup>. Działania kolektywne w realizacji przedsiębiorczości społecznej przejawiają się tworzeniem nowych rynków na skutek działań ruchów społecznych. Przykładem może być wykorzystanie energii wiatru. W ramach działań kolektywnych rozpatruje się także kooperatywy społeczne (*community cooperatives*), często o charakterze lokalnym, oraz partnerstwo międzysektorowe, które może dotyczyć przedsiębiorstw społecznych. Jako przykład podawani są (przy wsparciu organizacji non-for profit) producenci i sieć sprzedaży zdrowej żywności<sup>42</sup>. Wymienione powyżej działania można wiązać z problematyką bezpieczeństwa energetycznego bądź zdrowotnego.

Agnieszka Kurczewska zauważa, że przedsiębiorczość społeczna, służąca rozwiązywaniu problemów społecznych, może dotyczyć m.in. skutków katastrof naturalnych, konfliktów społecznych, czy braku dostępności do wody pitnej. Przedsiębiorcy społeczni usytuowani są pośrodku, pomiędzy instytucjami publicznymi non profit (NGO) a przedsiębiorcami komercyjnymi. NGO odpowiadają za łagodzenie skutków społecznych, zaś przedsiębiorstwa społeczne za zmiany społeczne. Formułowane są także poglądy (związane z badaniami m.in. nad przedsiębiorstwami społecznymi), że przedsiębiorczość społeczna istnieje, gdy występuje rdzeń komercyjny. Przedsiębiorczość społeczna służy rozwiązywaniu problemu społecznego, jest nastawiona na budowę kapitału społecznego, wiąże się z budową społeczeństwa zrównoważonego ekonomicznie, społecznie i ekologicznie. W kontekście przedsiębiorczości społecznej można analizować występowanie *life-style entrepreneurship*, przedsiębiorczości związanej ze stylem życia, łączącej biznes z realizacją własnych pasji<sup>43</sup>. Można rozważyć problem na ile aspekty stylu życia wpływają będą na zachowania przedsiębiorców, ale i społeczności lokalnej w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa.

<sup>39</sup> K. Alter, *Social enterprise typology*, San Francisco 2007, s. 21.

<sup>40</sup> F. Santos, *A positive theory of social entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 3, s. 335–351.

<sup>41</sup> M. Diochon, G. Durepos, A.R. Anderson, *Understanding opportunity in social entrepreneurship as paradigm interplay*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, eds. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Bingley 2011, s. 73–110.

<sup>42</sup> A. Montgomery, P. Dacin, M. Dacin, *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 3, s. 375–388.

<sup>43</sup> A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, Warszawa 2013, s. 41, 37.

Jako dwie główne cechy przedsiębiorczości społecznej wskazuje się na kreatywność i przedsiębiorczość. Zmianę społeczną wprowadza przedsiębiorca społeczny. Przedsiębiorcy społeczni nie tylko wprowadzają zmiany, ale mobilizują do nich społeczeństwo w ramach procesu oddolnego. Zmiana społeczna stanowi systemową przemianę zachodzącą z czasem w sferze myśli, zachowań, relacji społecznych instytucji i struktury społecznej. Jest ona wprowadzana z wykorzystaniem metod wzmacniających społeczeństwo. Umożliwia uwalnianie potencjału drzemącego w układzie. Przedsiębiorca społeczny pełni rolę agenta zmian poprzez podejmowanie misji związanej z wartościami społecznymi, z wykorzystaniem okazji, realizując proces stałej innowacji, adaptacji i uczenia się, realizując działania odważne, niezależnie od dostępnych środków, przy zachowaniu silnego poczucia odpowiedzialności wobec beneficjentów. Przedsiębiorca społeczny inicjuje niewielkie zmiany, które przekształcają się w szerokie oddziaływanie, na dużą skalę. Podkreśla się równocześnie znaczenie zasad etycznych. Wskazuje się na kwestie społeczne wymagające rozwiązania, m.in. dyskryminacja, niepełnosprawność, edukacja, bezdomność, zdrowie, ubóstwo, bezrobocie, równouprawnienie kobiet, warunki sanitarne, rozwiązywanie konfliktów, starzenie się, handel kobietami i dziećmi, uzależnienie od substancji chemicznych, dzieci specjalnej troski, dzieci ulicy, ale także dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych czy energia odnawialna<sup>44</sup>. Podnoszone kwestie dotyczą po części problematyki bezpieczeństwa społecznego<sup>45</sup>. Przedsiębiorcy społeczni (*social entrepreneurs*) są charakteryzowani jako jednostki (*individuals*), które rozwijają rozwiązania innowacyjne mając na względzie problemy społeczne, a także odkrywają nowe idee i szanse (*opportunities*). Te ostatnie służą kreowaniu nowych wartości, dla realizacji nowych zamierzeń (celów) społecznych<sup>46</sup>. Można rozważać, w jakim stopniu odnoszą się one także do problematyki bezpieczeństwa.

Wyróżnia się trzy grupy przedsiębiorców społecznych: działających lokalnie społecznych majsterkowiczów, działających w szerszym kontekście społecznych konstruktorów oraz społecznych inżynierów, działających często na masową skalę, tworzących

<sup>44</sup> R. Praszquier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Warszawa 2015.

<sup>45</sup> Bezpieczeństwo społeczne odnosi się do ochrony egzystencjonalnych podstaw życia ludzi. Potrzeby te mogą mieć charakter indywidualny (zarówno o charakterze materialnym, jak i duchowym) oraz odnoszą się do realizacji aspiracji życiowych w oparciu o tworzenie warunków do nauki i pracy, ochronę zdrowia oraz zabezpieczenie emerytalne. Zagrożenia społeczne dzielimy na: psychospołeczne i społeczne. Zagrożenia psychospołeczne przejawiają się jako stan społeczeństwa, w którym zachwiane zostają wartości egzystencjonalne, a także interesy narodu i państwa oraz występuje możliwość obniżenia świadomości społeczeństwa; dotyczą głównie dyskryminacji, wykluczenia społecznego, radykalizmu religijnego, ksenofobii, szowinizmu, brutalizacji relacji społecznych, zatarcia ludzkich wartości, łamania podstawowych praw człowieka. Zagrożenia społeczne, związane z biedą i niedostatkiem, mają powiązanie z patologią i demografią (ta ostatnia dotyczy przyrostu naturalnego i migracji). Zagrożenia społeczne dotyczą także problemów bezrobocia, niedostatku perspektyw pracy dla ludzi młodych, czy dostępności mieszkań, za: J. Trocha, *Wyzwania i zagrożenia stojące przed Polską w kwestii bezpieczeństwa społecznego w XXI wieku*, „Obronność. Zeszyty Naukowe” 2015, nr 2 (14), s. 101–113.

<sup>46</sup> L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, op. cit., s. 1–24.

przedsięwzięcia, zastępujące dotychczasowe rozwiązania problemów społecznych<sup>47</sup>.

Aktualnie można już także rozpatrywać możliwości tkwiące w zmianie społecznej na rzecz przeciwdziałania możliwym kryzysom pozaekonomicznym, od zagrożenia terrorystycznego do zachowań w sytuacjach np. katastrof cywilizacyjnych. Gotowość do zmian prowadzić może do tworzenia zorganizowanych form, np. w postaci odpowiednich organizacji non profit (jako interesariuszy) i ich współdziałania z przedsiębiorstwami i administracją publiczną.

Istotną rolę, mając na względzie aspekty bezpieczeństwa, może pełnić sposób podejmowania decyzji. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy nie wyróżniają się zestawem cech osobowych, czy danym rodzajem zachowania, ale logiką i sposobem myślenia (myślenie efektuacyjne, *effectuation*, przez dokonywanie). Decyzje są podejmowane jako efektuacyjne, gdy przyjmuje się, że przyszłość da się wprowadzić na bieżąco kontrolować, ale jest ona nieprzewidywalna. Mając jedynie określone środki (zasoby), szukając celów i sposobów ich wykorzystania (bez wyznaczonych konkretnych celów, zakładając, że cele i pomysły pojawiają się na bieżąco), przedsiębiorca sam tworzy sposobność. Z kolei zachowanie przyczynowe (*causation*), zakłada określony stopień przewidywalności przyszłości oraz efekt końcowy swoich działań, mając określone cele i środki realizacji. Mamy zatem do czynienia z dwoma sposobami podejmowania decyzji przez przedsiębiorców: efektuacyjne i przyczynowe<sup>48</sup>.

Podstawę do działań na rzecz bezpieczeństwa mogą stanowić antecedencje występujące jako potrzeby, wartości, chęci, wierzenia czy przyzwyczajenia. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że na antecedencje pośrednio wpływać mogą wydarzenia zewnętrzne (w tym związane z czynnikami gospodarczymi i społecznymi), cechy demograficzne, ale także cechy charakteru. Antecedencje lokowane są w ramach modeli przedsiębiorczości oraz realizacji innowacji: podstawą jest przebieg procesu: czynniki (zdarzenia) poprzedzające (antecedencje) – intencje przedsiębiorcze – zachowania przedsiębiorcze. Z kolei intencja, poprzedzająca działanie, stanowi świadomy stan umysłu<sup>49</sup>. Interesującym byłoby, aby w rozważaniach o antecedencjach, wpływających na zachowania menadżerskie uwzględnić ich doświadczenia w związane z sytuacjami kryzysowymi w organizacjach. Również istotną rolę może odgrywać wiedza o możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowych związanych np. z katastrofami naturalnymi czy cywilizacyjnymi, mając na uwadze doświadczenia różnych podmiotów gospodarczych, a w tym zakresie możliwości wykorzystania zaangażowania różnego typu interesariuszy, w szczególności o charakterze lokalnym. Ważną rolę mogą odgrywać doświadczenia kadry menadżerskiej odnośnie możliwości tkwiących w procesach negocjacyjnych z interesariuszami.

Istotne znaczenie w działaniach na rzecz bezpieczeństwa może mieć chęć zapewnienia legitymizacji organizacji. Legitymizacja jest budowana w oparciu o współdziałanie z interesariuszami, w szczególności mając na względzie jej oparcie się o założenia

<sup>47</sup> S.A. Zahra, E. Gedajlovic, D.O. Neubaum, J.M. Shulman, *A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24, No. 5, s. 519–532.

<sup>48</sup> S.D. Sarasvathy, *Effectuation: elements of enterprise entrepreneurial expertise*, Northampton 2008.

<sup>49</sup> A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.

systemu norm, wartości i przekonań, odnosząc się do zachowań etycznych<sup>50</sup>. Jednak legitymizację można postrzegać także z innych punktów widzenia: jako dostosowanie się do wymiarów regulacyjnego, normatywnego i poznawczego środowiska działania firm (*firm's institutional environment*)<sup>51</sup>, lub uzasadnienia czy prawomocności określonej instytucji społecznej<sup>52</sup>. W legitymizacji przedsiębiorstwa znaczenie mają cztery teorie: legitymizacji (instytucjonalnej), opierającą się o społeczny system wartości, interesariuszy, ale także instytucjonalna i zasobowa<sup>53</sup>.

Dla potrzeb podniesienia bezpieczeństwa organizacji można wykorzystać model procesu legitymizacji oparty o podejście procesowe, odnoszący się do współczesnych teorii oraz koncepcji zarządzania obejmujący wejście, proces budowy legitymizacji oraz wyjście<sup>54</sup>:

- wśród warunków występujących w otoczeniu wymienia się m.in. znaczenie społecznego systemu wartości oraz identyfikacji interesariuszy i ich atrybutów; w odniesieniu do tematyki niniejszego opracowania ważną rolę może pełnić bezpieczeństwo w systemie wartości i zachowań interesariuszy;
- w procesie budowy legitymizacji podnosi się m.in. kwestie zasobów, uwarunkowań organizacyjnych, koncepcji organizacji, przywództwa oraz realizację zarządzania interesariuszami. W aspekcie bezpieczeństwa istotną rolę będzie odgrywać jego miejsce wśród głównych wartości przedsiębiorstwa, tworzenia wewnętrznych reguł, norm i procedur, a także rutyn;
- efektem na wyjściu jest postrzeganie organizacji (przedsiębiorstwa, organizacji sektora społecznego lub publicznego), jako odpowiedzialnej społecznie; w ramach tej odpowiedzialności organizacja odbierana będzie jako realizująca określony poziom bezpieczeństwa.

## Podsumowanie

Współczesna organizacja funkcjonuje w sieci powiązań z interesariuszami, która występuje także w sytuacjach kryzysowych. W przypadku sytuacji związanych z kryzysem pozaekonomicznym oczekiwania wobec interesariuszy mogą ulegać zmianie. Część spośród nich, np. organizacje związane z systemem bezpieczeństwa Państwa, wyraźnie zyskuje na znaczeniu. W tego typu sytuacjach wyraźnej zmianie ulegają oczekiwania dotyczące pracowników i społeczności lokalnej. Ich mobilizacja dotyczyć może nie tylko określonych zachowań, lecz także aktywnego, społecznego

<sup>50</sup> T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, No. 2, s. 191–203.

<sup>51</sup> B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 4, s. 461–476.

<sup>52</sup> D. Beetham, *Legitimacy*, [w:] *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, ed. E. Craig, Vol. 7, Routledge 1998, s. 540–541.

<sup>53</sup> J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, No. 4, s. 651–665.

<sup>54</sup> A. Chodyński, *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2015, z. 1, Zarządzanie, s. 13–23.

zaangażowania w ratowanie zagrożonych zasobów organizacji. Skuteczne zaangażowanie będzie możliwe, gdy potencjalni interesariusze, o szczególnym znaczeniu w sytuacji zagrożenia i kryzysu, będą do swojej nowej roli przygotowani. Oznacza to, że współczesna organizacja powinna budować relacje z tymi interesariuszami jeszcze przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, wykorzystując możliwości tkwiące nie tylko w wymianie informacji, lecz także w analizie oczekiwań i uwarunkowań odnośnie zaangażowania społeczności lokalnej w przypadku wystąpienia kryzysu pozaekonomicznego. Organizacja w kontaktach z interesariuszami, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społeczności lokalnej, powinna sformułować nie tylko swoje oczekiwania wobec różnego typu interesariuszy, np. organizacji non profit, ale w sposób proaktywny, w dialogu z interesariuszami, sformułować swoje zobowiązania wobec społeczności lokalnej w sytuacji wystąpienia sytuacji kryzysowej. Sytuacja kryzysu pozaekonomicznego, która zagraża organizacji i interesariuszom zewnętrznym, może być podstawą kształtowania czynnika synergicznego, sprzyjającego minimalizacji ewentualnych szkód zarówno w organizacji, jak i na terenie objętym katastrofą. Brak takiego współdziałania stanowi z kolei czynnik dyssynergiczny, sprzyjający oddzielnemu postrzeganiu zagrożeń przez organizację (np. przedsiębiorstwo) i społeczność lokalną. Synergia powinna być m.in. budowana mając na uwadze konfigurację interesariuszy organizacji na wypadek wystąpienia kryzysu pozaekonomicznego.

### *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego* *Streszczenie*

Zaproponowano wykorzystanie współczesnych poglądów i koncepcji związanych z teorią interesariuszy, poglądów marketingowych i odnoszących się do przedsiębiorczości społecznej oraz legitymizacji na rzecz bezpieczeństwa organizacji. Podkreślono, że zarządzanie interesariuszami powinno uwzględniać możliwość wystąpienia kryzysu pozaekonomicznego. Zwrócono uwagę na konieczność nowego podejścia do zarządzania interesariuszami, z uwzględnieniem zagadnień związanych z tego typu kryzysem. Omówiono rolę tworzącej się grupy przedsiębiorców społecznych, jako nowych interesariuszy przedsiębiorstwa w kontekście bezpieczeństwa podmiotu gospodarczego. Podniesiono temat roli organizacji non profit, jako interesariuszy wspomagających bezpieczeństwo przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego. Zaprezentowano pogląd, że współdziałanie: organizacja–interesariusze stanowi czynnik synergiczny, sprzyjający wspólnemu postrzeganiu i zapobieganiu zagrożeniu przez przedsiębiorstwo oraz społeczność lokalną.  
**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo organizacji, interesariusze, kryzys pozaekonomiczny

### *Stakeholders in Developing Organisational Security under Non-Economic Crisis Circumstances in Poland* *Abstract*

The article proposes the use of modern views and concepts related to the stakeholder theory, marketing views and those related to social entrepreneurship and legitimisation for the benefit of organisation security. The emphasis has been placed on the fact that stakeholder management should take into consideration the possibility of

a non-economic crisis. Attention has been paid to the necessity of following a new approach to managing stakeholders, taking into account the issues related to this type of crisis. The role of the developing group of social entrepreneurs as new company stakeholders has been discussed in the context of business entity security. The issue has been raised of the role of non-profit organisations as stakeholders that support security of companies under non-economic crisis circumstances. The view has been presented that the cooperation between organisations and stakeholders constitutes a factor of synergy that is conducive to a common perception and prevention of threat by the company and the local community.

**Key words:** security of organisation, stakeholders, non-economic crisis

*Стейкхолдеры (заинтересованные стороны) в процессе формирования безопасности организации перед лицом внеэкономического кризиса*  
*Резюме*

В статье рассмотрено использование современных идей и концепций, связанных с теорией стейкхолдеров (теория заинтересованных сторон), а также менеджментских взглядов, касающихся социального предпринимательства и обеспечения безопасности организации. Автор подчеркивает, что управление заинтересованными сторонами должно учитывать возможность появления внеэкономического кризиса. Обращает внимание на необходимость нового подхода к управлению заинтересованными сторонами, с учетом вопросов, связанных с этим типом кризиса. Рассматривает роль формирующейся группы социальных предпринимателей, как новых стейкхолдеров компаний, в контексте безопасности предприятия. Поднимает вопрос о роли некоммерческих организаций, в качестве заинтересованных сторон, поддерживающих безопасность предприятий в ситуации внеэкономического кризиса. В статье представлено также мнение о том, что сотрудничество между организациями и стейкхолдерами является синергетическим фактором, способствующим предприятиям и местному сообществу в понимании и предотвращении угроз.

**Ключевые слова:** безопасность организации, стейкхолдеры (заинтересованные стороны), внеэкономический кризис